Congrès AGRH 2010

Place de la femme cadre dans les entreprises marocaines : Essai de contextualisation.

Doha SAHRAOUI

Doctorante GREFSO Université Cadi Ayyad /CRM IAE de Toulouse

Jacques IGALENS

Professeur / IAE Toulouse

Abdenbi LOUITRI

Professeur/ FSJES Marrakech

Résumé

Les théories relatives à la place de la femme dans l'entreprise, sont essentiellement anglo-saxonnes. Cet article est un essai de contextualisation de l'image de la femme cadre au sein de la société marocaine, afin de mieux approcher le vécu de ses femmes au sein des entreprises mais également de déterminer le rôle des pratiques RH face à cette problématique.

Pour ce faire nous nous appuyons sur la théorie des représentions sociales, qui nous permet de mettre en place le cadre théorique de la construction de cette image.

Mots Clés

Femmes, Contexte marocain, représentation sociale, entreprises, cadres, pratiques RH.

Introduction :

La présence de plus en plus importante de la femme dans les entreprises implique des réadaptations organisationnelles et des politiques ressources humaines prenant en compte cette caractéristique. De par le monde, les entreprises développent des pratiques de gestion de la diversité et/ou des politiques d'égalité professionnelle. L'objectif de ces pratiques est de permettre une meilleure intégration de ces femmes au sein des entreprises, permettant ainsi une meilleure performance sociale et globale de l'organisation. Néanmoins et malgré leur efficacité prouvée, ces politiques ne peuvent être appliquées de manière standard quelque soit l'entreprise et quelque soit le contexte, notamment en prenant en compte leur dimension sociale et culturelle.

Le présent article reprend la partie exploratoire de nos travaux de thèse, qui s'intéresse aux femmes cadres et le plafond de verre dans les entreprises privées marocaines. La problématique de notre recherche essaye d'analyser l'impact des pratiques ressources humaines sur l'avancement des femmes. Nous partons du postulat défendu par plusieurs auteurs notamment Laufer(1997), Debry(2004), Belghiti(2004), Landreiux Kartochian (2003) et Pigeyre(1999)[1], qui spécifient que les pratiques RH sont les principales responsables du plafond de verre au sein des entreprises. Dans ce sens, notre question de recherche a été formulée de la manière suivante : « Dans quelle mesure les pratiques RH permettent aux femmes cadres de briser le plafond de verre au sein des entreprises privées marocaines ? ». Pour répondre à cette question, nous avons mobilisé les différents modèles explicatifs des carrières féminines, plus précisément celles qui intègrent la dimension organisationnelle dans l'explication de la réussite de la carrière objective. Notre cadre conceptuel se base notamment sur le modèle de carrière d'Omar et Davidson (2001). L'apport de ce modèle est de permettre l'introduction de la dimension « contexte social et culturel » dans l'explication de la réussite de la carrière.

A ce titre, on pourrait défendre l'idée que certains contextes sociaux se prêteraient beaucoup plus facilement à l'intégration des femmes, que d'autres. Ces derniers étant plus fermés rendraient la tâche plus difficile aux entreprises même en présence de politiques dédiées au genre. Les auteurs Omar et Davidson (2001), avancent que l'utilisation du modèle dans d'autres pays différents des pays où le modèle a été élaboré exigerait une contextualisation des différentes variables.

Dans ce sens, avant d'utiliser le modèle dans les entreprises marocaines, nous avons tout d'abord entamé notre recherche par une phase exploratoire qui vise à dégager l'image de la femme cadre[2]

[1] Le livre GRH et Genre Coordonnée par Annie CORNET, Jacqueline LAUFER, Sophia BELGHITI-MAHUT (2008), EDITIONS VUIBERT, retrace en détails l'impact des pratiques RH sur l'évolution des femmes au sein des entreprises.

[2] Le cadre est définie par l'Organisation Internationale du travail comme « chaque personne qui a bénéficié d'une formation professionnelle ou d'un enseignement de degré supérieur, ou qui a acquis une expérience considérée de valeur égale dans le domaine scientifique, technique ou administratif, et qui exerce, en tant qu'appointé, une fonction à prédominance intellectuelle, qui suppose l'exercice dans une haute mesure d'un certain pouvoir de jugement ainsi que la prise d'initiative et qui, en plus, entraîne un degré relativement élevé de responsabilité. De plus, relève de cette définition, toute personne qui répond aux caractéristiques énoncées et qui reçoit de son employeur, une délégation d'autorité pour planifier, diriger et coordonner une partie de l'entreprise ou d'une organisation et ce avec la compétence correspondante. Le personnel de direction auquel une compétence étendue a été déléguée, appartient également au personnel de cadre, mais sera plutôt considéré comme direction qui centralise et délègue l'autorité susmentionnée". Malgré l'ambigüité qui entoure la définition dans la pratique, dans notre cas nous désignons par femme cadre, toutes les femmes qui ont des responsabilités importantes au sein de

dans la société marocaine ; image qu'on retrouverait forcément dans les entreprises opérant dans le contexte marocain. Cette phase est motivée, non pas seulement par le respect méthodologique de l'utilisation du modèle de Omar et Davidson, mais également par la rareté des travaux marocains qui se sont intéressées à la femme décideuse dans les entreprises. Chercher à comprendre le rôle des pratiques RH dans l'avancement des femmes serait vain si on n'identifie pas les barrières contextuelles auxquelles les entreprises sont exposées et qui sont présentes au niveau des pratiques RH.

L'objectif de cette communication est d'explorer la question de l'image de la femme cadre au sein des entreprises marocaines constituées d'ensembles d'acteurs porteurs de la culture sociale du contexte où ils opèrent. A ce sujet, nous partons de l'hypothèse que l'image que la société donne de la femme de façon générale et les différentes représentations qui lui sont liées ont forcément un impact sur l'avancement de celle-ci au sein des entreprises.

Notre but dans cette communication est, en premier lieu , d'explorer les représentations associées aux femmes cadres ainsi que l'image qui leur est associée, et partant de là, les opportunités et les contraintes que les femmes cadres auront à vivre dans leur carrière dans le contexte social et culturel qui est celui d'un pays arabo-islamique.

En second lieu, il s'agit pour nous de faire ressortir les défis que devraient relever les entreprises -à travers leurs politiques RH- pour une intégration complète des femmes en leurs instances.

Dans notre essai de contextualisation, nous nous sommes appuyés sur la théorie des représentations sociales développée par Serge Moscovici. Cela nous a permis de construire des guides d'entretien que nous avons administrés auprès de différents experts au Maroc (religieux, sociaux, RH, politiques, droit) dans le but de cerner les dimensions du contexte ainsi étudié. L'analyse thématique de ces différents entretiens nous a conduit à cerner l'image de la femme cadre, étudier sa portée au niveau organisationnel, ainsi que l'impact de cette image sur les politiques RH au niveau des entreprises marocaines.

Notre article sera scindé en deux parties, la première reprendra les fondements théoriques des femmes dans l'entreprise et des représentations sociales ; la seconde introduira cette théorie dans l'analyse du contexte marocain dans l'objectif de dégager les représentations sociales liées à la femme cadre.

I. Femmes cadres: Apports théoriques

I.1. Femmes cadres dans les entreprises : Plafond de verre

A la croisée des chemins entre les recherches sur le genre, la diversité, et l'égalité professionnelle, une réalité commune est débattue : Pour des raisons différentes, les femmes ne mènent pas les mêmes carrières que leurs homologues masculins au sein des entreprises. Majoritairement elles sont bloquées au bas de la hiérarchie, le taux des femmes qui réussissent est faible. Définir le plafond de verre permet de mieux l'appréhender au sein des organisations. La première fois, l'expression imagée du « plafond de verre » ou « glass ceiling » est apparue suite à un article du Wall Street journal. Selon le (BIT, 1997), le plafond de verre désignerait

leurs entreprises. De ce fait, nous n'avons pas cherché à rendre compte de l'image des femmes dans l'opérationnel mais des femmes qui exercent des postes de pouvoir et de responsabilité.

« les barrières invisibles artificielles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels, qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités. Le terme plafond de verre illustre bien le constat que, lorsqu'il n'existe aucune raison objective pour que les femmes ne s'élèvent pas, comme le font les hommes jusqu'aux plus hautes fonctions, c'est une discrimination inhérente aux structures et aux dispositifs organisationnels des entreprises, ainsi qu'à la société qui intervient ». Laufer (1997), définit le plafond de verre comme « *l'ensemble des obstacles visibles ou invisibles qui peuvent rendre compte d'une certaine rareté des femmes en position de pouvoir et de décision dans les organisations publiques, dans les entreprises, mais aussi les associations ou les syndicats* ».

Parallèlement à l'expression « glass ceiling », ces barrières invisibles sont complétées par plusieurs autres notions selon le courant et la nature de la recherche. On retrouve ainsi les parois de verre qui font référence à la distinction faite entre les domaines d'activité traditionnellement réservés aux hommes et menant plus facilement aux postes de responsabilité et les domaines d'activités beaucoup plus féminins qui ont moins de chances de mener à ces carrières de dirigeants. Pour renforcer la notion de plafond de verre les canadiens parlent de plancher collant renforcé par la notion de ciel de plomb. Les Américains vont plus loin et avancent la notion du « Glass cliff » pour le plafond de verre dans l'administration publique.

Cerner le plafond de verre, ne se limite pas à la question de sa définition. C'est surtout connaître les éléments qui le constituent qui apparaît fondamental. Les recherches qui ont porté sur le plafond de verre ont surtout cherché à analyser les mécanismes de construction de ce plafond. Dans ce domaine, les travaux de Kanter (1977) ont été précurseurs et ont ouvert la voie à plusieurs recherches portant sur les femmes dans l'organisation et le comportement des organisations envers les femmes (Shein,Noe, Schor, Alder, Israeli, Burke &Davidson.. …). Nous pouvons également citer les études faites par Catalyst qui représentent une ressource importante en rapport avec l'étude des femmes dans les organisations. Récemment, les travaux de Sophia Belghiti-Mahut (2003) et Sophie Landrieux Kartochain(2005) se sont intéressés à la présence des femmes dans l'entreprise par rapport à une vision RH.

Dans une optique plus générale, Francine Harel Glasson (1990) avance que la question des femmes dans les organisations, renvoie à la dynamique individu-organisation, l'auteur avance que « *c'est un débat plus général sur les rôles respectifs de l'individu et de l'organisation où l'on discerne les a priori, tantôt centrés sur les structures, tantôt centrés sur les personnes, qui sous-tendent ces controverses »*. Il convient donc d'approcher le plafond de verre à travers deux types de barrières, de type structurel qui renvoient à l'organisation, et des barrières individuelles liées à la femme.

Les barrières structurelles ou la perspective structurelle (Desrosiers, Lépine (1991)), proposent une explication du plafond de verre qui apparaît comme enracinée dans les organisations. Selon cette explication, ce sont les caractéristiques des organisations et non celles des individus qui causent les problèmes et expliquent les comportements. Cette approche renvoie à l'idée que si la femme n'atteint que rarement les postes de décision, c'est un problème inhérent aux structures.

Comme le précise Laufer (2005), les règles organisationnelles, qu'elles soient formelles ou informelles sont conçues au masculin. Les entreprises représentent le cadre de vie adapté aux hommes et discriminant pour les femmes. Dans la gestion courante de toute entreprise on adopte des critères, des règles formelles et contractuelles entre les différentes parties prenantes.

Les barrières individuelles ou la perspective individuelle (Desrosiers et Lépine, 1991) renvoient aux déficiences -perçues- féminines liées à leurs capacités, aptitudes, personnalité et attitudes. Ces déficiences ne permettraient pas aux femmes d'exercer un rôle de gestionnaire. Cette incapacité se distingue d'abord à travers une ambivalence à exercer les pouvoirs et ensuite à travers le conflit travail famille que vivent les femmes. Dans le même registre, les barrières culturelles sont considérées comme propres à chaque contexte et à chaque société en fonction de son histoire, sa politique et son économie.

Dans ce sens, l'image que la société attribue à la femme, est déterminante dans son vécu au sein des entreprises et à ce titre, il est important de connaître les mécanismes qui entrent en jeu pour la construction de cette image. Pour ce faire, nous nous appuyons sur la théorie des représentations sociales pour dégager l'image de la femme cadre au sein de la société marocaine.

La section à venir permettra de revenir sur les principaux travaux théoriques qui permettent la compréhension et la mobilisation de la théorie des représentations sociales.

I.2. Femmes cadres dans la société : Représentations sociales

- **<u>Les fondements des représentations</u>**

La théorie des représentations sociales a été initiée par Serge Moscovici en 1961. Si cette théorie fait à la base partie des sciences de psychologie sociale, son application a largement dépassé ce champ. On retrouve aujourd'hui cette théorie dans différents champs disciplinaires. Cette variété d'application, s'explique par l'aspect d'abord novateur[3] de la théorie, qui permet de comprendre l'objet en fonction du sujet sans distinction l'un de l'autre. Ensuite, les représentations sociales sont un passage obligé pour la compréhension de tous les phénomènes sociaux et organisationnels.

La transversalité et le foisonnement de recherches sur les représentations sociales, font qu'une définition globale et consensuelle est difficile à déterminer. Au sens large, une représentation serait un mode de connaissance de la réalité. Moscovici (1984) définit les représentations sociales comme « un mode spécifique et particulier de connaître et de communiquer ce qu'on connaît ». L'auteur explique que la théorie a une position « mixte » qui fait appel à la fois à des concepts sociologiques et psychologiques. De manière plus détaillée, la représentation serait plus difficile à définir, car l'application de la théorie dans différents domaines, qui ne sont pas toujours psychologiques ou sociologiques, lui confère à chaque nouvelle application une nouvelle tonalité. Pour saisir le concept des représentations sociales, nous reviendrons sur quelques définitions considérées comme fondatrices de la théorie.

Pour Serge Moscovici (1960), *« les représentations sociales sont des contenus organisés, susceptibles d'exprimer et d'infléchir l'univers des individus et des groupes ».*

Pour ce même auteur, les représentations sociales sont également *« des systèmes cognitifs qui ont une logique et un langage particulier, une structure d'implication, qui portent sur des valeurs, des concepts, et un style de discours propres au groupe ».*

[3] Les travaux sociologiques de Durkheim ont également traité de la représentation individuelle, mais elle traitait de manière dissociée l'individu de la société alors que la représentation sociale telle que présentée par Moscovici ne dissocie pas le sujet de l'objet, ils forment un tout.

Minier (1995) précise que la représentation sociale est plus qu'un simple reflet de la réalité ; c'est une « organisation signifiante » qui dépend de la nature, des contraintes, des finalités et du contexte de l'objet, *« contexte qui atteint des généralités sociales et idéologiques inscrites dans l'histoire de l'individu ou du groupe »*

La grande particularité que propose l'approche des représentations sociales de Moscovici par rapport aux approches sociales antérieures est de poser différemment les liens entre le social et le sujet. Cette imbrication entre le sujet et l'objet permet de comprendre la réalité de l'individu ou du groupe à partir du système de valeurs ainsi que de la conception des individus et du groupe au sein d'un contexte spécifique.

Abric (1994) revient sur cette imbrication sujet-objet *« un objet n'existe pas en lui-même, il existe pour un individu ou un groupe et par rapport à eux »*. Dans cet ordre d'idées, les représentations sociales ne sont pas seulement une image, mais une orientation des comportements basée non seulement sur des éléments subjectifs et contextuels mais également sur les représentations que les individus construisent autour d'un objet.

Pour Flick (1992), les fondements des représentations sociales permettent de comprendre comment une société « pense » à propos d'un domaine, d'un objet déterminé, à partir de la façon de voir et de penser des membres de la société.

Les définitions des représentations sociales reposent sur un postulat tacite qui présume que la société est un groupe social homogène qui partage un savoir, des opinions, des croyances collectives ainsi qu'une vision commune de la société.

Clémence, Doïse, Lorenzi-Cioldi (1994) établissent trois hypothèses qui constituent les fondements de base des représentations sociales :

1. Les différents membres d'une population donnée partagent certaines croyances communes au sujet d'un enjeu social donné ;

2. Les représentations sociales ne reçoivent leur spécificité que par leur ancrage dans la dynamique de rapports symboliques entre acteurs sociaux ;

3. Les représentations sociales ne sont pas seulement des croyances communes caractérisées par des modulations individuelles, elles sont aussi caractérisées par des ancrages dans des réalités collectives.

La réalité plurielle des représentations sociales, le champ vaste qu'elle touche, laissent planer une certaine ambiguïté sur le concept en soi. Toutefois, nous faisons le choix de retenir une définition bien précise qui n'est pas forcément la plus représentative ou la plus globale de la théorie des représentations sociales. Ce choix est motivé par la nature de la recherche où la finalité n'est pas de reconnaître les mécanismes par lesquels se construit la représentation de la femme cadre dans le contexte marocain, mais beaucoup plus de définir cette représentation qui fera partie d'un modèle explicatif appliqué à l'entreprise.

Dans ce sens, nous retiendrons la définition de Jodelet (1989), qui définit les représentations sociales comme *« une forme de savoir pratique reliant un sujet à un objet »*, et précise que *« les*

représentations sociales sont à la fois le produit et le processus d'une activité d'appropriation de la réalité extérieure à la pensée d'élaboration psychologique et sociale de cette réalité ».

Pour la présente recherche nous retiendrons que la représentation sociale de la femme cadre est la résultante d'un ensemble d'opinions, d'informations, de croyances qui lui sont associées. Dans le contexte marocain visé par la recherche, qu'on considérera comme une population homogène, et on nous appuyons sur le postulat de base de la théorie des représentations sociales[4], cette représentation associée à la femme cadre sera considérée comme stable et n'évoluant que très lentement.

- **Les fonctions des représentations sociales**

La représentation sociale n'est pas une fin en soi ; elle fait partie intégrante de la dynamique des rapports entre les individus. Dans ce sens, les représentations ont des fonctions, des rôles à jouer dans les relations qui relient les individus d'une société, mais également dans la vision qu'ils ont d'eux même et de la société. Abric (1994) définit quatre fonctions aux représentations sociales : une fonction de savoir, une fonction identitaire, une fonction d'orientation, et une fonction justificative.

Fonction de savoir : la représentation sociale a pour rôle une organisation signifiante du réel. Elle est la constitution d'un savoir commun, mais également la construction de codes pour le déchiffrer. Moscovici définit ce savoir commun comme *« la connaissance populaire qui cimente nos vies sociales comme nos existences ordinaires »*. Ainsi présentée, la connaissance populaire nous permet d'identifier et de nommer les réalités de tous les jours. Elle permet aussi de construire un système d'interprétation sur lequel s'appuient les individus dans leur relation entre eux mais également dans leur relation avec leur environnement. Jodelet (1989) appuie cette idée et avance que cette connaissance socialement construite dépend tout aussi bien de l'idéologie de la culture, de l'état d'avancement des connaissances scientifiques, de l'insertion sociale des individus ou du groupe, que de l'expérience personnelle et affective des individus.

Fonction identitaire : les représentations sociales sont à la base de l'identité et permettent la sauvegarde de la spécificité des groupes (Mugny et Carugati, 1985). Cette fonction joue un rôle important car selon Abric (1994) elle permet au groupe de se démarquer tout en comblant le besoin d'appartenance de ses membres. Les représentations sociales interviennent également dans le processus de comparaison sociale. Dans ce sens, Deschamps et Clémence[5] (1987), montrent que les individus qui occupent des positions sociales élevées pour expliquer leur réussite renforcent leurs responsabilités. Par contre, les individus occupant des positions sociales inférieures se tournent volontiers vers des explications atténuant leur propre responsabilité.

Fonction d'orientation : Les représentations sociales permettent de prescrire les comportements et pratiques à adopter. Dans ce sens, la représentation sociale définit ce qui est licite, tolérable ou inadmissible dans un contexte social donné. Flament, (1987)[6] avance que *« les représentations sociales indiquent ce qui normal de faire et de dire dans une situation donnée, compte tenu de la signification et de la finalité de cette situation »*. Les représentations sociales correspondraient à

[4] Les travaux d'Abric sur la représentation sociale avancent que celle-ci se compose d'un noyau qui n'est pas apte à évoluer et des éléments périphériques qui eux évoluent plus rapidement.
[5] In Moliner P.(1996), Formation et stabilisation des représentations sociales, Presses universitaires de Grenoble.
[6] In Abric (1994), Pratiques sociales et représentations, Paris: presses universitaires de France.

un mode d'emploi que l'individu utilise pour orienter son action. Harré (1989) explique que *« la mise en œuvre d'une représentation sociale peut se faire à travers des pratiques matérielles telles que tailler du bois ou endiguer des ruisseaux, mais le plus souvent dans notre monde, il s'agit d'une activité symbolique, et en particulier une manière de parler ».*

Fonction justificative : Cette fonction permet d'expliquer et de justifier les conduites des individus dans une situation donnée. Les représentations sociales permettent d'établir la légitimité des décisions, des comportements ou des prises de positions adoptées, et en conséquence, maintenir et renforcer la position sociale d'un groupe donné. Doise (1985, 1986) précise que *« les représentations sociales sont des principes générateurs de prise de position liées à des insertions spécifiques dans un ensemble de rapports sociaux et organisant les processus symboliques intervenants dans ces rapports ».*

- **Le contenu des représentations sociales**

En plus des fonctions de la représentation sociale, les auteurs distinguent en général trois composantes de la représentation sociale : L'information, le champ de représentation et l'attitude face à la représentation.

- **L'information :** définie comme la somme et l'organisation des connaissances sur l'objet de la représentation. Selon Gilly (1981), les informations peuvent être plus ou moins nombreuses, plus ou moins précises.

- **Le champ de représentation :** L'organisation d'une représentation présente une modalité particulière, spécifique. Les éléments de la représentation sont hiérarchisés, autour d'un noyau central (qui est difficile à changer), des éléments périphériques sont par contre aptes à évoluer.

- **L'attitude :** Elle est positive ou négative face à l'objet de représentation.

Ces trois composantes sont détaillées dans une prochaine section, qui présente le contexte marocain et qui reposera justement sur cette catégorisation pour l'analyse du contexte en fonction des objectifs de l'étude. Chacune des composantes, nous servira à cerner l'image de la femme dans le contexte marocain ainsi que l'attitude adoptée face à la représentation sociale de la femme.

- **La structuration des représentations sociales**

Les représentions sociales, ne sont pas fruit du hasard, elles sont structurées selon un mécanisme bien précis. Selon Serge Moscovici (1961), la représentation sociale se structure par deux processus majeurs : **l'objectivation et l'ancrage.** Ces processus montrent, d'une part, comment le social transforme un objet, un événement en représentation et, d'autre part, la façon par laquelle cette représentation transforme le social.

L'ancrage : Selon Moscovici (1961), ce processus tend à intégrer l'objet représenté dans un système. Autrement dit, c'est le processus par lequel la représentation sociale s'insère dans la société. Moliner (1996), revient sur les formes complémentaires que revêt l'ancrage. D'une part, nous avons les informations relatives à l'objet des représentations qui seront interprétées à partir de domaines de connaissances, préexistants et qui vont servir de cadre de référence. D'autre part,

sont considérés les savoirs ainsi produits qui vont être instrumentalisés par les groupes sociaux en leur permettant de légitimer des positions ou atteindre des objectifs. Le choix d'un point d'ancrage est toujours motivé par une raison bien précise. Moscovici et Heurstone (1984) avancent que *« Dans les groupes sociaux et idéologiques participant au débat se constitue peu à peu un corpus de connaissance fondé sur des traditions partagées et enrichi par des milliers d'observation et d'expériences, sanctionnées par la pratique. Les choses y reçoivent des noms, les individus sont classés en catégories, des conjectures sont faites spontanément au cours de l'action ou des communications ordinaires. Tout cela est emmagasiné dans le langage, dans l'esprit et le corps des membres de la société ».*

Le processus d'ancrage revient sur une des bases de la représentation sociale : approcher ce qui est inconnu et comprendre ce qui est nouveau. A travers ce processus, l'individu remet l'objet dans des catégories prédéfinies afin de mieux le cerner. Selon Guimelli (1994 : 14), *« l'ancrage permet ainsi d'accrocher quelque chose qui est nouveau à quelque chose qui est ancien »* pour pouvoir l'interpréter et assurer l'orientation du comportement et des rapports sociaux.

L'objectivation : Selon Moscovici (1961), ce processus tend à opérer le passage d'éléments abstraits théoriques à des images concrètes. Pour Moliner (1994), l'objectivation est définie comme l'opération consistant à rendre concret et matériel ce qui est abstrait et impalpable. Le processus d'objectivation donne aux individus le sentiment que leur discours sur le monde n'est pas une construction intellectuelle, une vue de l'esprit, mais le simple reflet de la réalité environnante. Doise (1986) simplifie en avançant que l'objectivation rend concret ce qui est abstrait. En d'autres termes, l'objectivation permet de simplifier l'information, l'analyser, l'interpréter, en vue de constituer des idées concrètes sur l'objet.

Pour mieux apprécier l'apport du processus d'objectivation à la construction d'une représentation, il convient de revenir sur une expression d'Abric (1994) qui explique qu' *« il n'existe pas à priori de réalité objective, toute réalité est représentée ».* Le processus d'objectivation, permet de réduire la différence qu'il y a entre le monde tel qu'il est et tel que les individus se le représentent. Moliner (1994), avance qu'à travers l'objectivation l'individu passe *« d'un savoir distancié de son objet »*, à un « *savoir assis sur l'expérience de l'objet* ».

Ainsi, la théorie des représentations sociales permet de dégager l'image associée à un objet qui dans notre cas est constitué par la femme cadre. Les deux processus ancrage et objectivation mis en contexte de l'étude nous permettront à travers les entretiens avec les experts, et les informations du contexte de dégager l'image que la société marocaine donne à la femme cadre. L'objectif est de pouvoir appréhender les différentes attributions liées à la femme cadre par la société. Dans ce sens la troisième section aura pour objectif de revenir sur les principales caractéristiques de la société marocaine, la méthodologie de la recherche menée ainsi que les principaux résultats. Pour ce faire nous nous appuierons sur les principales composantes d'une représentation: l'information, le champ de la représentation et l'attitude.

II. Image de la femme cadre dans le contexte marocain : Eléments de réponse

II.1 Quelques données du Contexte Marocain

Cette partie du contexte marocain, constitue ***l'information*** telle que définie par la théorie des représentations sociales. Nous présenterons un ensemble de données sur la situation de la femme dans la société marocaine et ceci à travers différents volets. Même si l'objectif final est de définir l'image de la femme cadre, il est important de connaître au préalable l'image de la femme en général. Avant d'être cadre, elle a d'abord été femme, membre de société qui passe par un processus de socialisation à travers une éducation qui reflète les représentations que s'en font les individus. Cette socialisation a un impact sur l'image qui lui sera toujours attribuée.

Dans le présent travail de recherche, ainsi qu'expliqué en introduction, notre objectif est de faire ressortir, partant d'une démarche exploratoire, la représentation sociale construite autour de la femme cadre et ses possibilités d'avancement. A cette fin, nous visons dans cette partie qui porte sur la présentation du contexte marocain à cerner l'image de la femme dans sa dimension « générique ». L'objectif est situer le cadre général, qui constitue le cadre d'analyse dans lequel évoluent les femmes cadres.

Pour revenir sur **le champ de la représentation**, au fur et à mesure que nous analyserons les différentes données sur la société marocaine, nous distinguerons la composante dure, le « noyau », composée des facteurs invariants ou des invariants relatifs de la société et qui ne sont pas aptes à évoluer dans l'immédiat et les éléments périphériques qui ont évolué avec le temps et qui peuvent évoluer davantage. Ces deux composantes du champ interviennent et retrouvent dans la représentation sociale de la femme cadre.

L'ensemble de ces données, permettra de donner par la suite un éclairage sur la place de la femme dans l'entreprise, domaine où les recherches sont quasi-absentes.

Pour caractériser le contexte marocain, nous nous sommes essentiellement appuyés sur les rapports de recherche qui ont été commandités par le gouvernement marocain, à l'occasion du cinquantenaire d'indépendance du pays[7]. Ces rapports ont été réalisés par une équipe d'une quinzaine de sociologues, politologues, économistes, islamologues et juristes, pilotés par le sociologue Tozy. Ces différents rapports sont scindés en 5 catégories, le volet économique, droit, religion, société et politique et retracent l'évolution du pays dans ces domaines, l'état des lieux aujourd'hui et les défis à relever pour l'avenir. Nous avons essayé de synthétiser de manière transversale les écrits relatifs aux femmes, que nous avons enrichis par d'autres références liées aux femmes au Maroc.

Cerner ou présenter en quelques mots la place de la femme dans la société marocaine n'est pas tâche facile, au regard de l'histoire de celles-ci mais également compte tenu de tous les éléments (contradictoires des fois) qui décident de cette place. Dans un de ses livres les plus connus, la sociologue marocaine Fatima Mernissi, résume l'essentiel de la situation de la femme au Maroc à travers son titre : ***Shéhérazade n'est pas marocaine !*** Autrement elle serait salariée, et surtout très fière de l'être aussi.

[7] Ces rapports sont disponibles en ligne www.rdh50.ma

Cette métaphore renvoie à toute l'histoire de l'évolution de la femme marocaine. Shéhérazade possédait une large connaissance issue d'une grande bibliothèque dont elle disposait et qui lui permettait de conter ses mille et une histoires. La femme marocaine n'a que très récemment disposé de cette bibliothèque. Ce n'est qu'en 1948, que l'université Al Quaraouiyine fût ouverte aux femmes sous l'initiative du roi de l'époque, Mohammed V. Jusqu'à cette date, malgré la gratuité de l'éducation, le secondaire[8] ne comptait que 193 filles de par le Maroc, un chiffre qui, aujourd'hui, est l'équivalent des effectifs féminins d'un lycée de taille moyenne.

L'attitude et la mentalité marocaine ont été pendant longtemps traditionnelles, régionalistes, sexistes et élitistes. Une attitude appuyée par la division sexuelle de l'espace et le confinement des femmes aux tâches ménagères.

50 ans plus tard, les filles de ces femmes qui ont eu accès tardivement à la scolarité et dont la plupart ne l'ont pas eu, sont les cadres d'aujourd'hui. Si la situation de la femme et son statut ont radicalement changé, les perceptions de la société n'ont que très faiblement évolué ainsi que le démontre le rapport de l'étude réalisée par l'association démocratique des femmes du Maroc (2005). Les résultats de l'étude démontrent que demeure un attachement au modèle traditionnel des rôles au sein de la famille. Le père est toujours représenté comme le chef de famille et, à ce titre, est le responsable pour subvenir aux besoins matériels des membres du foyer qui sont sous son autorité. Le rôle de la mère demeure de s'occuper de la bonne marche du foyer, de l'accomplissement des travaux ménagers et de l'éducation des enfants.

Ce pouvoir financier du père, justifie que la prise de décision soit concentrée entre ses mains. Aujourd'hui l'accès des femmes à un travail rémunéré leur ouvre les portes pour une participation à la prise de décision, ou au mieux un pouvoir de négociation.

Dans ce sens, *« l'image de la femme idéale serait toujours une femme belle, dévouée, servile et retirée »*[9] alors que l'homme idéal selon la société serait *« fort, intelligent et sage »*. A côté de cette perception traditionaliste, cohabite la fierté et la marque de prestige ressenties par les hommes dont les femmes détiennent des diplômes élevés et dont la performance professionnelle est reconnue sur la place publique.

Cette image nous renseigne sur l'ambiguïté des rôles que peut vivre la femme, causée par l'évolution trop rapide de sa situation. Une évolution, qui a été portée par la classe politique et non la résultante d'une démarche volontariste et forte des femmes. Les femmes elles-mêmes des fois sont dépassées par les nouvelles exigences qui leur incombent.

Cette situation est renforcée par la faiblesse des cadres référentiels relevant du religieux et du juridique. Sur le plan religieux et ainsi que le signale Lamrabet, (2005) *« Au Maroc, les dynasties berbères laissèrent de fortes empreintes, ainsi que les Almohades. Il n'y a pas eu de présence turque ce qui fait que la législation s'inspire directement de la chariâa et du rite malékite avec une lecture à dominance littérale »*.

L'auteure met aussi en exergue la différence entre textes coraniques et leur application en ce qui concerne la question de la femme. Une distance existe entre prescription coraniques, lois juridiques et traditions sociales. Sur un autre plan, ainsi que l'explique Tozy (2007), malgré

[8] Cette statistique est tirée du livre de Fatima Mernissi, Chehrazad n'est pas marocaine!.
[9] Dans les rapports de l'Association des femmes démocratiques au Maroc/documents internes.

l'attachement des marocains à la religion, il y a un amalgame entre religion, coutume et superstitions, d'où l'opacité qui entoure les concepts.

Sur le plan juridique, malgré les évolutions qu'ont connues les droits des femmes dans les sphères publique et privée, les réalisations sont encore loin de l'égalité hommes femmes qui devrait être garantie par la loi et que le Maroc a ratifié dans nombres de chartes notamment la convention CEDAW[10]. Autre problème, même si les textes ont évolué, l'application des textes est encore prisonnière de mentalités patriarcales. La faible représentativité des femmes dans les sphères politiques, fait qu'au jour d'aujourd'hui, les perspectives d'évolution de la législation en faveur de la femme sont très faible.

Pour conclure sur ce point, nous reviendrons, sur les conclusions d'une étude[11] menée au Maroc sur la question du genre et qui démontrent que :

- **Les facteurs favorables** aux changements résident dans la volonté politique et les actions de développement économique qui ont un impact plus ou moins grand sur la société.

- **Les facteurs de blocage** demeurent toujours les mentalités machistes et les récurrences des stéréotypes.

De manière générale on peut avancer, que la femme dans la société marocaine *(compte tenu de l'information et le champ d'application dont nous disposons)* vit des inégalités conséquences de toute une histoire et du cadre légal, politique et religieux dans lequel baigne la société marocaine. Cette situation engendre trois types d***'attitudes***[12] :

- Des inégalités justifiées et revendiquées qui sont la conséquence d'un rejet de toute forme de remise en question des prérogatives masculines. C'est une position qui repose sur un argumentaire fondé sur la domination « naturelle » de l'homme.

- Des inégalités supportées par fatalité, car il n'y a pas le choix.

- Et en dernier lieu, une remise en question des différentes inégalités qui se traduit par une revendication de l'autorité et du pouvoir au sein de la sphère familiale et professionnelle.

II.2. Méthodologie et résultats

- **<u>Méthodologie de l'étude empirique :</u>**

L'objectif de cette partie est d'explorer l'image de la femme cadre dans les grandes entreprises privées au Maroc marocain et représente à cet effet un essai de contextualisation de notre recherche de thèse.

En nous appuyant sur les processus d'ancrage et d'objectivation tel que présentés ci-dessus, notre but est partant est de cerner l'image de la femme cadre dans la société marocaine, en nous

[10] Convention pour l'élimination de toutes les formes de discrimination contre les femmes CEDAW

[11] Rapport commanditée par l'association démocratique des femmes du Maroc à l'occasion de 5 ans après la promulgation du nouveau code de la famille.

[12] Par attitude nous nous rattachons au concept de base de la théorie des représentations sociales, présentée dans la première partie.

appuyant sur la méthodologie de recherche qualitative. Cette méthodologie particulièrement adaptée dans le cas de l'utilisation de la théorie des représentations sociales (Abric, 2003) a été appliquée en utilisant la technique de l'entretien semi-directif. Selon Pettigrew, *"A travers les entretiens, on recueille des données sur la façon dont les individus ou groupes perçoivent et vivent leurs situations, sur leurs activités, leurs relations les uns avec les autres, l'évaluation qu'ils font de leurs activités, la façon dont ils voient leurs possibilités d'action"*.

Onze entretiens semi-directifs ont été menés avec différents experts dans cinq domaines différents (religion, société, politique , économie et GRH) qui ont été identifiés pour les quatre premiers partant des rapports élaboré à l'occasion du Cinquantenaire d'indépendance du Maroc et le dernier (GRH) que nous avons rajouté car il constitue la clé de voûte de notre recherche .

Le guide d'entretien a été élaboré en trois parties :

- Une partie introductive, qui traite la question de la femme de manière générale et transversale, thème abordé dans tous les entretiens
- Une deuxième partie, focalisée sur un axe en particulier et qui a été détaillée avec l'interviewé en fonction de son domaine de spécialité.
- Une troisième partie, qui revient sur la place et l'image de la femme cadre dans l'entreprise.

Les processus d'ancrage et objectivation ont guidé cette structuration. Pour respecter les mécanismes sur lesquels se base une représentation sociale, nous avons procédé au recoupement des différentes informations (constituants de la représentation) afin d'obtenir, la représentation associée à la femme en général et la femme dans l'entreprise en particulier, à savoir trouver le principe de cohérence qui structure ces différents champs (Ancrage). Ensuite, nous avons essayé de dégager l'impact de cette image sur le statut de la femme en général et en particulier sur sa carrière et ses opportunités d'évolution et à contrario les facteurs de blocage à son évolution dans l'entreprise (Objectivation).

Pour répondre à nos questionnements, nous nous sommes dirigés vers des experts reconnus dans leurs domaines de spécialité.

Le tableau ci-dessous résume les axes abordés et les points traités pour chaque axe.

Sociologue	• Image de la femme dans la société marocaine ; • Différents éléments participants à la constitution de cette image ; • L'impact de cette image sur la vie professionnelle de la femme cadre dans l'entreprise. • Facteurs d'évolution, et facteurs de blocage
Spécialiste en droit	• Place de la femme dans le droit marocain (de manière général) • Place de la femme dans l droit du travail • Le degré d'application effective de ces différentes lois • Impact de ces différents éléments sur la vie de la femme en société • Impact de ces différents éléments sur la vie de la femme dans l'entreprise

	• Facteurs d'évolution, et facteurs de blocage
Politicien	• Perception de la place de la femme dans le paysage politique marocain. • Mécanismes juridiques et institutionnels d'intégration des femmes marocaines dans le processus de décision. • Place de la femme dans la prise de décisions touchant à, leur existence. • Impact de paysage sur le secteur prive pour les femmes cadres ? • Perspectives d'évolution.
Oulémas	• Statut de la femme dans l'islam. • Place de la femme par rapport à celle de l'homme. • Traitement islamique de la femme active • Particularités dans le domaine de l'école malakite par rapport aux autres écoles de la sunna. • Perception de l'islam de la gestion des femmes dans l'entreprise.
Consultant RH	• Position adoptée face à la femme cadre dans l'entreprise • Carrière et vie privée des femmes • Perception de l'entourage de la vie de ces femmes cadres. • Evolution au sein de la hiérarchie

Pour chacun des profils nous avons consulté deux expert en essayant d'équilibrer le sexe de nos interlocuteurs afin de maîtriser la variable perceptuelle dans leurs opinions vu la nature du sujet.

- **Sociologue N°1 :** Femme, sociologue d'origine marocaine et exerçant en France-Consultante auprès de cabinets conseil au Maroc.
- **Sociologue N°2 :** Femme, Professeure Universitaire, Membre d'une association pour la défense des droits des femmes au Maroc.
- **Spécialiste en Droit N°1 :** Homme, Professeur Universitaire, Consultant auprès des entreprises en Droit du Travail, Membre de la commission du droit de Travail.
- **Spécialiste en Droit N°2 :** Femme, Professeur Universitaire, Spécialiste dans le droit des femmes et des enfants.
- **Politicien N°1 :** Homme, membre décideur du Parti Justice et développement.
- **Politicien N°2 :** Homme, Professeur universitaire
- **Alem[13] N°1 :** Homme, membre de la commission scientifique et des affaires islamiques
- **Alem N°2 :** Femme, membre de la commission scientifique et des affaires islamiques
- **Consultant RH N° 1 :** Homme, Directeur général d'un cabinet de conseil en RH et disposant de 15 ans d'expériences
- **Consultant RH N° 2 :** Femme, Directrice générale et fondatrice d'un cabinet de conseil en RH présent sur le marché depuis 20 ans

[13] Alem est le singulier d'Oulémas et renvoie au statut de savant dans la religion islamique.

- **Consultante RH N° 3 :** Femme, DRH dans une grande entreprise nationale et ex consultante en RH disposant d'une expérience de 10 ans.

Afin de traiter l'ensemble des entretiens réalisés, une analyse thématique de contenu a été effectuée. Le croisement de l'analyse verticale (entretien par entretien) et de l'analyse horizontale (thème par thème) nous a permis de mettre en évidence un certain nombre de résultats.

- **<u>Analyse des résultats</u>**

    - **Femmes cadre et société : « Tu seras femme au foyer ma fille ! »**

Il ressort de l'étude concernant la femme et la société que l'image de la femme cadre a évolué notamment grâce à un meilleur accès à la scolarisation et aux chaînes de télévision satellitaires. Le meilleur accès à la scolarisation, permet d'élargir la population des femmes instruites et banaliser l'image de la femme qui a fait des études et qui travaille sans aller vers des stéréotypes de « femmes d'exception ». L'instruction des femmes, est devenue pour les uns comme pour les autres une source de fierté.

« La famille est fière aujourd'hui de dire que ma fille ou ma belle fille a tel diplôme, ou va à telle école c'est une nouvelle source d'ascension sociale » Sociologue N°1.

Les chaînes satellitaires ont permis l'accélération de cette émancipation, en banalisant l'image de la femme. Si pendant des années le corps de la femme à lui seul constituait un interdit, les chaînes de télévision étrangères très appréciées au Maroc, ont permis d'introduire l'image de la femme habillée à l'occidentale, indépendante, avec des opinions et une vie affective dans le paysage de tous les jours. Cette occidentalisation, des programmes de télévision a elle aussi participé à l'évolution de l'image attribuée à la femme qui travaille.

« Aujourd'hui quand vous allumez la télévision, et surtout les chaînes étrangères vous avez des femmes médecins, directrices, enseignantes, qui sont riches, belles. A force de les voir tous les jours, la perception de la société change » Sociologue N°2.

Toutefois cette évolution des mentalités n'est pas gratuite. Si la société intègre aussi facilement les femmes salariées, c'est par contrainte financière. L'augmentation des besoins, a poussé « de force » les femmes vers le marché de l'emploi. Elles ne sont pas méprisées, car les familles ont besoin de cette source d'argent. Néanmoins, les experts consultés affirment que bon nombre de femmes vivent leur travail comme une contrainte. A choisir, elles reviendraient vers le foyer dès que la contrainte financière se ferait moins sentir.

Cette contrainte financière expliquerait en quelque sorte la disparité régionale en matière d'évolution des perceptions. Dans la métropole de Casablanca (Capitale économique et plus grande ville du Maroc), la sortie des femmes vers le marché de l'emploi est entré intégralement dans les mœurs, *« les femmes cadres casablancaises vivent très à l'européenne »*Sociologue N°1. Cette intégration est aujourd'hui suivie dans d'autres grandes villes, où le développement économique rapide a imposé aux femmes encore une fois la contrainte financière.

Par contre, on note que dans certaines villes, non moins grandes, cette évolution serait beaucoup moins marquée *« Quand on regarde les femmes à Fès, et les femmes à Casablanca c'est comme s'il y avait 30 ans d'évolution de différence » /Sociologue N°1.*

Il est à noter que l'intégration de la femme dans le marché de l'emploi s'est faite non pas à la place de ses responsabilités du foyer mais en plus. Si la société accepte les responsabilités professionnelles des femmes cadres, toute faille dans la gestion du foyer est imputée à la mauvaise gestion de la femme. On accepte son évolution dans la hiérarchie tant que son foyer tient la première place dans son ordre de priorité. Les femmes elles mêmes, refusent de lâcher prise et considèrent toujours que la cuisine et l'éducation sont leur chasse gardée et leur ancrage identitaire. La société ne leur attribue le statut de réussite que par le passage obligé de la réussite du foyer.

Cette contradiction, que les femmes cadres gèrent tous les jours risquent de se reproduire pour la génération à venir. En effet, ces femmes cadres, qui ont eu du mal à réussir sont en train de reproduire les mêmes schémas d'éducation sur leur filles, et formuler les critiques qu'elles ont subies à l'égard de leurs belles filles.

- **Femmes cadre et religion : « Tu seras musulmane mais sans le voile ! »**

L'analyse de l'impact de la religion sur le statut de la femme cadre est peut être l'axe qui pose le plus d'ambiguïté. D'abord, car les répondants prennent beaucoup de précautions avant de s'avancer sur le thème du religieux et cela quelle que soit la question. Ensuite, ainsi que signalé dans l'analyse du contexte ci-dessus, il y a souvent amalgame entre prescriptions religieuses et pratiques sociales.

La religion islamique dans sa conception, ne poserait pas de contraintes particulières à l'avancement des femmes au sein des entreprises. L'épouse du prophète était commerçante, ses autres épouses avaient le statut de savantes auprès des croyants après la mort du prophète. Du temps même du prophète, les femmes exerçaient différentes fonctions de responsabilité dans le paysage public et même en temps de guerre. Aucune fonction ne lui est interdite de ce point de vue, sauf celle d'être « le commandeur des croyants » qui est le statut suprême pour les croyants. Ciel de plomb dans les fonctions de croyance ? Difficile à trancher. Un autre point qui suscite des contradictions au sein du même discours : la tenue du foyer. L'islam n'obligerait en aucun cas les femmes aux tâches ménagères ni à la tenue du foyer. Le Prophète lui-même s'occupait de ses différentes tâches avec ses épouses. Alors que la principale contrainte à la femme cadre dans la société marocaine est le conflit travail/famille du fait de toutes les responsabilités familiales qui lui incombent, la société est convaincue de la responsabilité entière de la femme vis-à-vis de son foyer et les femmes elles-mêmes en sont convaincues au nom de la religion.

« *La femme est tenue au nom de s'occuper de son mari, de ses enfants, et du foyer. C'est une de ses premières responsabilités attribuée par la société, non pas par l'islam. »Alem N°1.*

Dernier point intéressant : le port du voile. Une candidate voilée aurait selon nos interlocuteurs experts très peu de chances d'être intégrée dans une entreprise au Maroc. Le voile pour une raison ou une autre stigmatiserait ce refus qui ne vient pas seulement de la part des hommes mais également des femmes. Certaines femmes désireuses de porter le voile attendent d'intégrer l'entreprise et d'assurer leur poste avant de le mettre. Toutefois, ce résultat est à nuancer compte tenu de la complexité du sujet, et des réponses contradictoires. D'autres entreprises, par contre

préféreraient les candidates voilées car elles correspondraient à une ligne de Management dite Islamique. Même si les avis ne sont pas tranchés, le voile revient dans nos différents entretiens. Ce qui montre que dans certains cas, les réactions vis-à-vis du voile ne sont pas toujours neutres.

« Moi j'avais en face une dame voilée qui sur le CV était impeccable, mais qui ne trouvait pas d'employeur, car elle portait le voile, son entretien se passait toujours bien au téléphone. Mais dès que le recruteur voyait qu'elle portait le voile il invoquait une autre raison pour ne pas la recruter. Alors que je suis sur que c'est à cause du voile, car les entreprises au Maroc refusent le port du voile » Expert en droit N°1.

- **Femme cadre et politique : « La politique oui ! Mais pas maintenant »**

L'une des sphères qui traduit le mieux l'image de la femme au sein de la société est le paysage politique. Si l'état aujourd'hui impose des quotas en matière de présence féminine, pour justement promouvoir cette présence, les partis et la société ne suivent pas. Les chiffres sont très loin de la parité voulue par l'état. Les partis politiques ne nomment que très rarement des femmes dans les listes et des fois on est surtout face à une « présence alibi ». *Mais « le jeu politique est un jeu d'hommes »* Politicien N°1.

Or cette absence est nocif, car plus les femmes sont absentes des sphères de décision politique, plus les décisions qui les concernent au sein des entreprises tarderont à venir.

- **Femme Cadre et droit : « Femme cadre la loi n'est pas de ton côté! »**

En matière de droit, la nouvelle Moudawana[14] a permis une avancée sociale de la situation de la femme au Maroc. Le nouveau code du travail a intégré toutes les chartes et conventions internationales relatives à l'égalité professionnelle. Au sein des entreprises, l'application demeure néanmoins loin de l'égalité professionnelle escomptée. Le code du travail, protège la femme et dans ce sens protège la maternité en augmentant les jours du congé de maternité et en garantissant les heures d'allaitement. Le licenciement d'une femme enceinte est un acte condamnable par la loi. Toutefois, en matière de discrimination dans le recrutement, en matière de rémunération et pour son évolution, la protection n'est pas effective. Les entreprises demeurent seules décisionnaires en la matière, aussi discriminantes que soient ces décisions dans certains cas. *« Tous les moyens sont bons pour prouver une discrimination, mais comment prouver qu'une femme n'a pas été recruté, parce qu'elle est femme ou enceinte ou autre. L'employeur dira tout simplement qu'elle ne correspond pas aux besoins de l'entreprise. » Expert en droit N°1.*

L'égalité homme/femme ne serait pas également une priorité pour l'inspection du travail. Même si les lois existent aucun moyen de contrôle n'existe pour prouver l'applicabilité de cette égalité.

Concernant Le harcèlement sexuel et moral, il est encore mal cadré par la loi et prête à confusion, notamment en l'absence de nouveaux amendements et de jurisprudence. Il est très rare qu'une femme porte une affaire d'harcèlement au tribunal.

[14] Code de la femme et la famille au Maroc

« Quand je pose la question à mes étudiantes, si vous êtes victime d'harcèlement, est ce que vous allez porter plainte ? Elles répondent non ! Car la société nous condamneras nous et par le harceleur ! » Expert en droit N°2.

- **Femmes cadres et entreprise « Tu seras cadre, mais femme d'abord ! »**

La femme marocaine est présente de manière massive dans les postes d'opérationnels et se fait plus rare dans les postes de décision. Dans les postes intermédiaires, on la retrouve surtout dans les métiers supports qui lui donneraient difficilement par la suite l'accès à un poste de dirigeante. Certains métiers ont du mal à se féminiser, on accepte les femmes dans un statut d'encadrement supérieur mais dans des fonctions où elles seraient consultantes mais non comme superviseur direct.
Toutefois, on assiste de plus en plus à un renversement progressif de la situation, car aujourd'hui les femmes au travail possèdent des capacités et qualités qui deviennent incontournables pour l'entreprise. Les femmes cadres selon les dires des dirigeants font preuve d'honnêteté, de dextérité, et de rigueur dans leur travail. En tant que dirigeantes, elles sont perçues comme des leaders souples qui ont le sens de l'écoute et le travail en équipe.
Aujourd'hui les dirigeants cherchent ainsi des femmes justement pour ces qualités de rigueur et dextérité mais la zone d'ombre, le paradoxe, est que même en croyant en leurs qualités, les dirigeants ne leur feraient pas confiance.
Il s'en suit que la discrimination en matière de recrutement, rémunération, et évolution de carrière est une réalité vécue par les femmes actives dans leur entreprise. Cette discrimination est même dans certains cas justifiée. *« Lors d'un recrutement, un dirigeant souvent me dit, je ne veux pas d'une femme car elle risque de tomber enceinte et abandonner l'entreprise » Consultant RH N°3.*

Les stéréotypes sociaux se vérifient au sein de l'entreprise, on conçoit toujours mal l'autorité venant d'une femme et les dirigeants supposent par défaut que les femmes ne pourront pas exercer certains métiers car ce sont justement des femmes. A côté, les femmes vivent des problèmes d' harcèlement sexuel au sein des entreprises, sans aucune protection légale ou une protection de la part de l'entreprise elle-même. *« Les femmes sont obligées de gérer leur féminité, de fixer des limites, de gérer les autres pour donner une image de femme correcte et éviter les propositions indécentes »* Consultante RH N°2

Au sein des entreprises, d'autres barrières empêchent les femmes d'intégrer des réseaux, ou d'établir des relations de parrainage, qui aideraient les femmes à avancer plus rapidement. Car ce genre de relations déborde sur la sphère personnelle et les responsabilités professionnelles des femmes sont acceptées tant qu'elles sont confinées au sein des structures des entreprises. *« Un mari accepterait très difficilement que sa femme ait un dîner de travail, ou un voyage de travail, elle ne doit pas fréquenter d'autres hommes de manière trop personnelle »*, Consultant RH N°1.

Un dernier point important est la maternité qui est perçu comme un acte de trahison vis-à-vis de l'entreprise. Les organisations ont encore du mal à gérer la maternité, et recrutent des hommes pour éviter ces « absences naturelles ». Après ce sont les charges familiales qui « effrayent » l'entreprise, car une femme au regard des contraintes sociales, est en charge de toutes les responsabilités familiales qui prennent du temps sur ses horaires de travail.

- **Discussion**

Les résultats de notre recherche empirique exploratoire auprès des experts, révèlent plusieurs points concernant l'image de la femme cadre au Maroc.

Il s'agit d'une image positive, valorisée d'un individu qui a réussit sa scolarité et qui a pu intégrer la sphère publique dans une position élevée. Toutefois, cette valorisation ne l'affranchit pas de ses responsabilités historiques du foyer. Sa vie et ses responsabilités de cadre viennent se rajouter à ses responsabilités familiales. Les femmes cadres, essayent tant bien que mal de concilier entre ces différentes exigences qui demandent des efforts importants de part et d'autre. Des exigences dont les femmes elles-mêmes refusent de se débarrasser. L'image que renvoie la société à la femme cadre est conditionné par sa réussite dans sa sphère privée. On accepte son indépendance, sa prise de pouvoir, mais pas une autonomie complète vis-à-vis de l'homme et de la société.

Dans l'entreprise, et face à des exigences de performance les dirigeants sont de plus en plus conscients de l'apport des femmes au management. Or les exigences sociales de la femme cadre, dont l'entreprise est tributaire apparaissent comme la principale barrière à l'intégration complète de la femme dans l'entreprise.

Dans des organisations conçues au masculin, dans une société patriarcale où la femme n'a que très récemment investi le champ public, les actes de féminité dérangent, la maternité effraye et elle est assimilée à un acte de trahison. Car quand on recrute une femme, on veut qu'elle agisse comme un homme. La maternité, est une sorte de rappel à la féminité de la personne. Les charges familiales sont mal perçues, car pour les dirigeants ils prennent du temps sur les horaires de travail. Une femme n'est pas à sa place dans les entreprises. On reconnaît ses qualités, mais lui faire confiance sur le long terme est encore tâche difficile.

Les résultats de notre recherche de, nous renseignent sur le rôle que doivent jouer les pratiques ressources humaines, en tant que régulateur entre la contrainte sociale et les exigences de performance. La principale contrainte que les entreprises ont à gérer pour intégrer les femmes, est une problématique que la GRH peut régler. En effet, pour dépasser le plafond de verre, des pratiques de formations, de sensibilisation, la mise en avant de modèles au féminins réussiraient à renforcer l'appuie de l'entreprise aux femmes cadres. Les DRH, pourraient également renforcer la présence féminine en mettant en place des réseaux sociaux pour les femmes.

La gestion des congés de maternité, du temps de travail, des pratiques d'évaluation, est une gestion égalitaire qui incombe aux pratiques RH. Il est vrai que l'entreprise ne peut pas rétablir une injustice sociale. Mais dans sa quête de performance, l'organisation doit concilier avec cette image tout en veillant à l'égalité hommes/femmes. Cette égalité que la GRH peut intégrer dans ses pratiques à partir du recrutement et jusqu'à la promotion et l'accompagnement dans la gestion des postes de responsabilité.

Conclusion :

Les différents construits théoriques sur les représentations sociales, nous renseignent sur l'image de la femme cadre au sein des entreprises marocaines. Le noyau de l'image, demeure une femme dédiée à son foyer et ses responsabilités ancestrales. Ce noyau est toutefois susceptible d'évoluer, notamment à travers le travail et la valorisation des femmes dans le champ public. Les

différents processus d'ancrage et d'objectivation, nous ont permis de passer d'images séquentielles à travers différents champs thématiques, à une image complète qui est celle d'une femme dotée de capacités de gestion, incontournables pour les entreprises Mais toujours entravée par un poids social important, et des stéréotypes ainsi que des préjugés liés aux structures même des entreprises, qui ont du mal à gérer les particularités féminines (notamment dans le ca du congé de maternité).

Le travail empirique conduit à l'occasion de cette recherche n'a pas de portée générale et se veut avant tout une tentative de contextualisation par rapport à nos travaux de recherche sur les femmes cadres au Maroc. L'ensemble des données recueillies, servira à porter un éclairage sur le modèle qui sera par la suite utilisé dans le terrain.

Nous retenons toutefois que la vision des différents experts sur la responsabilité des entreprises quant à faciliter la vie des femmes dans les entreprises fait toujours l'objet d'un débat. Au sein du même discours existe des ambiguïtés quant à responsabiliser ou non l'entreprise au vécu des femmes. A part les mesures des congés de maternité et l'horaire flexible des fois, l'entreprise est considérée comme étant dans une normalité de fonctionnement. La gestion de la diversité ou les mesures d'égalité professionnelle sont encore étrangers aux langages courants. Les entreprises portent un grand intérêt à l'intégration des femmes, car les dirigeants croient dans les qualités féminines. Mais ils sont toujours hésitants quant au bien fondé de repenser le système de fonctionnement de l'entreprise pour permettre une meilleure intégration des femmes. Il faut dire également qu'elles sont tributaires d'une image sociale particulièrement lourde à détacher de la fonction familiale. Dans ce sens, nous jugeons important d'étudier en profondeur les pratiques RH développées en faveur des femmes au sein des entreprises marocaines. Car les pratiques RH sont les modératrices, entre une quête de performance, un impératif éthique et légal qui poussent les entreprises vers une intégration paritaire des femmes. Et enfin, un plafond de verre dont les parois sont renforcées par un contexte social et culturel entravant les femmes désireuses d'avancer dans leurs carrières

Références bibliographiques

Abric J.C, 1994**,** « Pratiques sociales et représentations », Presses universitaires de France.

Abric J.C, 1994, L'organisation interne des représentations sociales, Guimelli.

Adler N.J., Izraeli D N. (1988), Women in management worldwide, New York, M.E.Sharp inc.

Amadieu J.F. (2002), le Poids des apparences. Beauté, Amour et Gloire. Odile Jacob.

Beauvois, R.-V. Joule, et J.-M. Monteil, Perspectives et conduites sociales. Cousset: DelVal.

Barnier L.A. (1982), A study of the mentoring relationship: An analysis of its relation to career and adult development in higher education and business, Dissertation abstracts International, N°42.

Belghiti S., Rodhain F (2001), Les femmes constituent elles un potentiel pour l'entreprise ? , La revue des sciences de gestion, N°190-191.

Belghiti S. (2002), Etude exploratoire sur le plafond de verre : la perception du rôle de l'organisation dans la production de cette situation limitée, XVI journées des IAE.

Belghiti S. (2003), « une contribution à la compréhension des déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres», thèse, Université Montpellier II-IAE.

Belle F. (1990), Les femmes Cadres –Quelle différence dans la différence ? In l'individu dans l'organisation, sous la direction de F.Chanlat, P431, les éditions ESKA.

Bender A.F, Pigeyre F. (2003), L'égalité professionnelle entre hommes et femmes comme responsabilité sociale de l'entreprise, 5ème université de printemps de l'audit social.

BIT (1997), la promotion des femmes aux postes de direction, OIT, Programme des activités sectorielles.

Bourdieu P. (1998), La domination masculine, Paris, Ed Seuil.

Brière S. (2006), La progression des femmes dans les postes de direction dans l'administration publique en Tunisie et au Maroc, Ecole nationale d'administration publique, Ottawa, Canada.

Bruce N.R., Reed C. (1994), Preparing supervisors for the future work force: the dual income couple and work family dichotomy, Public administration review, N°54.

Cardinal L., Lépine I. (1998), la gestion individuelle de sa carrière dans l'optique d'une carrière éclatée, Dans Lamoureux C., Morin E.M., Travail et carrière en quête de sens, collection gestion des paradoxes dans les organisations, Tome 5.

Chênevert D., Tremblay M.,(1998), Predictors of hierarchical success for male and female Canadian Managers, Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organizations, Scientific series.

Chraibi S. (**2002)**, « La place des femmes marocaines dans la vie publique et dans la prise de décision », issue des rapports préparés à l'occasion des 50 ans d'indépendance du Maroc.

Cox T. et Smolinski C. (1994), «Managing diversity and glass ceiling initiatives as national economic imperatives», Rapport of US department of labor, Glass ceiling commission.

Combe J. 2001, La condition de la femme marocaine, l'Harmattan.

CREDOC (2000), le consommateur sensible à la parité des droits homes-femmes au travail, Pierre le Quéau, Consommation et mode de vie, N°142.

Doise, W., Clemence, A., Lorenzi-Cioldi, F. (1992), *Représentations sociales et analyse des données.* Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.

Davidson M.J., Burke R. J. (2004), Les femmes dans le management: une perspective mondiale, revue française de gestion, vol 30, N°151.

De Bry F. (2004), « La persistance des inégalités professionnelles : du « plafond de verre » aux bonnes pratiques », *Entreprise Éthique*, n° 23.

Derosiers M., Lépine M. (1991), la place des femmes dans la gestion : Perspectives de recherche, dans Lépine et Simard, Prendre Place dans l'univers Organisationnel, Editions Agende d'Arc, P 3-52.

Duchéneaut B. (1999), le management féminin : émergence, spécificités et perspectives, Gestion 2000, mai-Juin.

Durkheim E. (1912), Les formes élémentaires de la vie religieuse. Paris : Editions Générales Françaises, Le livre de poche, 1991. ISBN 2 253 05849 1.

Durkheim E. (1897), Le suicide. Etude de sociologie. Paris : Félix Alcan, 1930.

Durkheim E. **(1895),** Les règles de la méthode sociologique. Paris : P.U.F., Quadrige, 1992

Elayadi M., Rachik H., Tozy M., 2007, L'islam au quotidien,Prologue.

Fagenson E.A. (1989), The mentor advantage: Perceived career/job experiences, Journal of organizational behavior, 10.

Flick U. (1992), La perception quotidienne de la santé et de la maladie : théories subjectives et représentations sociales, traduit par Anne Créau et Stéphane Vézina. Paris:L'Harmattan.

Guimelli C., 1994**,** Transformation des représentations sociales, pratiques nouvelles et schèmes cognitifs de base, Neuchâtel : Delachaux et Niestlé,

Greenhaus J.H., N.J. Beuttel (1985), Sources of conflict between work and family roles, Academy of management Review, N°10.

Helgensen S. (1990), The female advantage: Women's ways of leadership, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, New York.

Higgins M., Kram K.E. (2001), Reconceptualising mentoring at work : a Development network perspectives, Academy of management journal, N°26.

Hunt DM., Michael C. (1983), Mentorship: A career development training tool, Academy of management review, N°8.

Isnard C.(2003), la performance par la diversité, Revue des ressources humaines et management, Octobre.

Jodelet, D.,1989, Les représentations sociales. Paris : PUF.

Jodelet, D.,1989, Folies et représentations sociales. Paris : PUF.

Jodelet D., 1991. Les représentations sociales. Paris : Presses universitaires de France.

Jodelet D., 1991**, «** Les Représentations sociales », Presses universitaires de France.

Jabnoun N., 1988, Islam et Management, International Islamic Publishing House.

Kanter R.M (1977), Some effects of proportions on group life: skewed sex ratios and responses to token women, American journal of sociology, N°82.

Kanter R.M (1987), Men and women of the corporation revisited, Management Review, March.

Lamrabet A., 2007, « Le coran et les femmes, une relecture de libération », tawhid.

Landrieux-Kartochian S. (2004), La contribution des femmes à la performance, Documents d'étude du DARES, N°83.

Landrieux-Kartochian S. (2003), Au-delà du plafond de verre ?, Cahiers du GREGOR.

Landrieux Kartochain S. (2003), Au-delà du plafond de verre ? Une introduction de la dimension genre dans les politiques de ressources humaines, Cahiers du CREGOR.

Laufer J. (1982), La féminité neutralisée : les femmes cadres dans l'entreprise, Flammarion

Laufer, J. (1993), Les femmes dans l'entreprise : vers l'égalité ?, Sciences humaines, N°29, p 32.

Laufer J. (1996), L'accès des femmes à la décision dans la sphère économique, les femmes dans la prise de décision en France et en Europe, l'Harmattan.

Laufer J., Fouquet A.(1998), Les femmes dans l'entreprise : Le plafond de verre est toujours là, Revue française de gestion, n°119.

Laufer J. (2005), La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à haut potentiel, Travail et emploi n°102, Avril-Mai.

Levinson M.A, McKee B. (1978), Seasons of a man's life. New York, Knopf.

Mejjati Alami R. **(2001),** « Femmes et marchés du travail au Maroc », Congrès général de la population, Université de Fès, Faculté de droit et sciences économiques.

Meyerson E.D., Fletcher J.K. (2000), A modest manifesto for shattering the glass ceiling, Harvard Business Review.

Mejjati Alami R, 2001, « Femmes et marchés du travail au Maroc », Congrès général de la population, Université de Fès, Faculté de droit et sciences économiques.

Mernissi F., 1988, Chehrazad n'est pas marocaine !, Le Fennec.

Moliner P., 1989, Contribution expérimentale à la théorie du noyau central d'une représentation. In J.-L.

Moscovici S., 1960, Etude de la représentation sociale de la psychanalyse. Paris: PUF

Moscovici S., 1961, La psychanalyse, son image et son public. Paris: PUF.

Moscovici S., 1984, Préface. In C. Herzlich, Santé et maladie. Analyse d'une représentation sociale. Paris:Mouton.

Moscovici S., 1986, L'ère des représentations sociales. In W. Doise, A. Palmonari , L'étude des représentations sociales. Neuchâtel: Delachaux et Niestlé.

Naciri R. (2006), Les droits des femmes, issue des rapports préparés à l'occasion des 50 ans d'indépendance du Maroc.

Naciri R. **(2006),** Mouvement des femmes au Maroc, issue des rapports préparés à l'occasion des 50 ans d'indépendance du Maroc.

Noe A. (1988), women and mentoring: a review and research agenda. Academy of Management review, N°13.

Omar, A., Davidson, M. (2001), Women in Management: a comparative cross-cultural overview, International Journal of Cross Cultural Management, Vol.8

Olgiati E., Shapiro G. (2002), Promoting gender equality in the work place, Rapport sur la foundation de Dublin.

Parker V.A, Kram K.E. (1993), Women mentoring men: Creating conditions for connection, Business Horizons, N°36.

Pigeyre F. (1999), « Les carrières des femmes cadres- vers une gestion des ressources humaines sexuées ? », Revue Française de Gestion, N°126

Powell G.R., Butterfield A., Parent J.D. (2002), Gender and managerial stereotypes: have the times changed?, Journal of Management, N°28.

Ragins R. (1989), Barriers to mentoring: the female manager's dilemma, Human relations, N°42.

Ragins B.R., John C. (1999), «Mentor functions and outcomes: a comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships», Journal of applied psychology, 84.

Ragins B.L., COTTON J., Miller S.J. (2000), «Marginal Mentoring the effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes», Academy of management Journal.

Roche G.R. (1979), Much ado about mentors, Harvard business review, N°57.

Rosen B., Mabel M., Pierce E. (1991), stemming the exodus of women managers, Human resource management, N°28.

Rosener J.B. (1990), Ways women lead, Harvard business review, November/December.